

**LA BOÎTE À OUTILS**

de la

**Négociation**

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



ÉDITEUR DE SAVOIRS

**LA BOÎTE À OUTILS**

de la

# Négociation

*2<sup>e</sup> édition*

Avec 4 vidéos  
d'approfondissement

■ Patrice **STERN**

■ Jean **MOUTON**

DUNOD

*Les QR codes et liens hypertexte permettant d'accéder aux sites proposés dans cet ouvrage n'engagent pas la responsabilité de DUNOD EDITEUR, notamment quant au contenu de ces sites, à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès. DUNOD EDITEUR ne gère ni ne contrôle en aucune façon les informations, produits ou services contenus dans ces sites tiers.*

Photo de Patrice Stern en couverture : Guillaume Saint Michel, photographe  
Photo de Jean Mouton en couverture : Christian Michel

Les vidéos ont été réalisées grâce au soutien de Baptiste Gosselin.

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--

© Dunod, 2014

5 rue Laromiguière, 75005 Paris  
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-070798-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Des mêmes auteurs

## **Patrice Stern**

*La boîte à outils du management*, avec J.-M. Schoettl, 2<sup>e</sup> éd., Dunod, 2012.

*La boîte à outils du consultant*, avec J.-M. Schoettl, 2<sup>e</sup> éd., Dunod, 2013.

*Le métier de consultant*, avec P. Tutoy, 5<sup>e</sup> éd., Éditions d'Organisation, 2005.

*Être plus efficace*, 5<sup>e</sup> éd., Éditions d'Organisation, 2012.

*Ça démanage*, ICS, 2004.

*Faciliter la communication*, avec J.-P. Gruère, Éditions d'Organisation, 2002.

*Le management politiquement incorrect*, Médiaterra, 1999.

*Le management, ça s'arrange pas*, Médiaterra, 1997.

*Le management sans ménagement*, Médiaterra, 1996.

*La dynamisation sociale de l'entreprise*, avec C. Michon, Éditions d'Organisation, 1993.

## **Jean Mouton**

*Le marketing du désir : l'indispensable stratégie*, 2<sup>e</sup> éd., Éditions d'Organisation, 2000.

### **Sommaire des vidéos**

*Certains outils sont accompagnés de vidéos, accessibles par flashcode, qui complètent, développent ou illustrent le propos.*

- « La doctrine : prévoir ses scénarios » : outil 8, p. 42 ;
- « Négocier avec l'analyse transactionnelle » : outil 12, p. 56 ;
- « Les zones de pouvoir (Crozier) » : outil 19, p. 78 ;
- « L'approche Suites causales » : outil 45, p. 156 ;



# Remerciements

Remercier chacun et tous puisque négociier est au cœur de nos vies depuis toujours. Négocier puisque l'autre existe et, souvent, ne veut pas ce que nous voulons.

Si la vie nous apprend tous les jours la négociation, ce sont aussi nos enseignements qui nous ont permis de progresser.

Les milliers d'élèves de Sup de Co Paris à l'ESCP Europe... qui depuis plus de trente ans se passionnent sur ce sujet.

Les managers de près de trente pays de l'Algérie à la Russie, de la Roumanie au Maroc, du Sénégal au Liban (apprendre la négociation aux Phéniciens !) qui nous ont montré l'internationalisation des principes de la négociation : ces managers avides de mieux comprendre leurs collaborateurs, d'influencer leurs chefs, de négocier leur responsabilité, leur pouvoir et, certains diraient, surtout leur rémunération...

Puis modestement, s'interroger sur ce que fut le réel impact de cette énergie dépensée depuis tant d'années. N'est-ce pas les élèves de l'ENA et mon ami Élie Faroult responsable de ce cours ?

Quelle énergie pour faire comprendre que l'affrontement, la destruction de l'autre, la force brute ne sont pas des solutions.

Que faut-il pour qu'enfin l'esprit triomphe sur le sabre !

Puisse ce livre contribuer à la réalisation de ce « doux rêve ».

Pensées affectueuses à Maria Koutsovoulou (ESCP Europe) pour son enseignement et ses recherches.

Admiration pour Denis Levy (CEO Sephora) maître incontesté dans le domaine de la négociation et Christian Michel, maître ès-Doctrine.

Remerciements à Serena Murdoch pour la qualité de sa traduction, à Bertrand Lefèvre pour les illustrations et à Anne Pécassou pour sa relecture attentive.

Patrice Stern, Jean Mouton

# Avant-propos

## Négocier : une démarche constante

Négocier semble naturel à chacun d'entre nous. Pour vivre ou survivre, nous avons su le faire avec nos parents, nos frères et sœurs, nos professeurs, nos collègues, nos supérieurs hiérarchiques, notre conjoint et, comme le dit Feydeau, « nos amants, nos maîtresses ».

N'avons-nous pas l'impression qu'après tout nous avons su gérer cette relation constante aux autres. Nous n'avons pas appris à marcher, alors pourquoi faudrait-il apprendre à négocier ?

Mais bien sûr la négociation s'enseigne dans toutes les écoles de commerce, d'ingénieurs... et même à l'ENA. Oui, nous l'avons-nous-même enseignée à cette fameuse promotion Voltaire. François Hollande, Ségolène Royal et autres Dominique de Villepin ont suivi ce cours.

Nous souhaitons leur faire comprendre que négocier n'est pas seulement gagner sur l'autre, mais créer un climat de compréhension dans lequel sont mis en œuvre des échanges intellectuels, de l'éthique et des systèmes de valeurs. Lucides, nous nous demandons, comme vous sans doute, si notre enseignement fut efficace.

Ce livre est notre réponse, nous proposons, ici, plus de 50 outils et méthodes. À vous de vous les approprier et de savoir les utiliser en vous rappelant qu'un outil comme un marteau peut servir à planter un clou comme à assommer un homme, et ce n'est jamais l'outil qui est responsable mais l'homme qui s'en sert.

## Les conflits toujours et partout

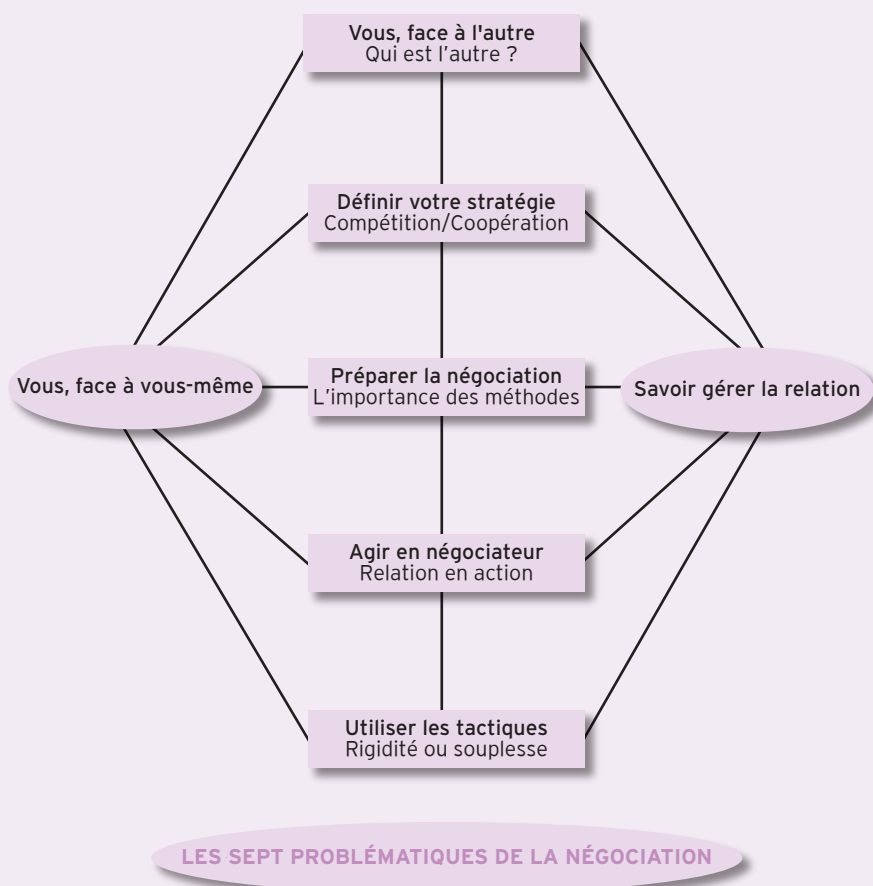
Les conflits, comme le souligne P. Lebel, peuvent porter :

- › Sur les faits : les faits sont perçus de manière différente parce que les yeux qui observent ces faits ne sont pas les mêmes.
- › Sur les causes : les personnes ne donnent pas les mêmes explications d'un phénomène. Chacun interprète les causes par son système de référence personnel.
- › Sur les objectifs : les parties prenantes ne sont pas d'accord sur les buts à atteindre ; s'accorder sur des objectifs communs n'est pas facile.
- › Sur les moyens : faut-il manœuvrer comme ceci ou comme cela ? Il y a désaccord sur les méthodes ou les outils à employer, les tactiques diffèrent.
- › Sur les valeurs : sur le plan moral, politique, idéologique, sur celui des principes, les valeurs divergent, les critères d'évaluation ne sont pas identiques.

Bien entendu, le conflit peut à la fois porter sur plusieurs des facteurs cités ci-dessus (faits et causes, objectifs et moyens, etc.).



## Les sept problématiques de la négociation



Les sept dossiers seront donc le sujet de cet ouvrage. Chaque dossier développera les approches, les méthodes et les outils correspondants ; pour comprendre qu'il ne peut y avoir négociation que si vous admettez « tout ou partie » de la légitimité de la demande de l'autre, dont vous sollicitez la réciprocité à votre égard.

# Sommaire

Des mêmes auteurs .....	5	
Remerciements .....	7	
Avant-propos .....	8	
<b>Dossier 1</b>	<b>Savoir préparer votre négociation .....</b>	<b>14</b>
<b>Outil 1</b>	La méthode OSIRIS .....	16
<b>Outil 2</b>	La check-list ATROCE .....	20
<b>Outil 3</b>	Définir les champs des objectifs : l'angle alpha .....	24
<b>Outil 4</b>	Déterminer vos plages de négociation (le patatoïde) .....	28
<b>Outil 5</b>	Composer votre équipe .....	32
<b>Outil 6</b>	Vos univers de négociateur .....	34
<b>Outil 7</b>	Diagnostiquer la culture d'entreprise .....	36
<b>Dossier 2</b>	<b>Agir en négociateur .....</b>	<b>40</b>
<b>Outil 8</b>	La doctrine : prévoir ses scénarios (avec vidéo) .....	42
<b>Outil 9</b>	La grille adhésion/confiance .....	46
<b>Outil 10</b>	La fenêtre de Johari .....	48
<b>Outil 11</b>	Les barrages à la négociation .....	52
<b>Outil 12</b>	Négocier avec l'analyse transactionnelle (avec vidéo) .....	56
<b>Outil 13</b>	Décoder les gestes de l'autre .....	58
<b>Outil 14</b>	La roue de la négociation .....	60
<b>Dossier 3</b>	<b>Définir votre stratégie .....</b>	<b>62</b>
<b>Outil 15</b>	La théorie des jeux .....	64
<b>Outil 16</b>	Win-Win ou lose-lose .....	68
<b>Outil 17</b>	Décadrer, recadrer .....	72
<b>Outil 18</b>	La technique du Levier .....	74
<b>Outil 19</b>	Les zones de pouvoir (Crozier) (avec vidéo) .....	78
<b>Outil 20</b>	Les deux forces de Sun-Tzu .....	82
<b>Outil 21</b>	Agir en trois mouvements .....	86
<b>Dossier 4</b>	<b>Savoir gérer la relation .....</b>	<b>90</b>
<b>Outil 22</b>	L'accueil ISIS .....	92
<b>Outil 23</b>	Négocier avec Palo Alto .....	94
<b>Outil 24</b>	La vision DIAD .....	98
<b>Outil 25</b>	Le passage en force .....	102
<b>Outil 26</b>	Le changement désiré .....	104
<b>Outil 27</b>	Recourir aux solutions bizarres .....	108
<b>Outil 28</b>	Les règles Mac Neil .....	112
<b>Outil 29</b>	Mesurer l'ambiance de votre négociation .....	114
<b>Outil 30</b>	Votre évaluation de négociateur .....	118

<b>Dossier 5</b>	<b>Utiliser les outils tactiques</b>	120
<b>Outil 31</b>	La PALETTE TACTIQUE	122
<b>Outil 32</b>	La tactique « Plaidoyer »	124
<b>Outil 33</b>	La tactique « Assemblage »	126
<b>Outil 34</b>	La tactique « Limitation »	128
<b>Outil 35</b>	La tactique « Effacement simultané »	130
<b>Outil 36</b>	La tactique « Transfert »	132
<b>Outil 37</b>	La tactique « Tourbillon »	134
<b>Outil 38</b>	La tactique « Élasticité du temps »	136
<b>Outil 39</b>	Les tactiques de rupture	138
<b>Dossier 6</b>	<b>Vous, négociateur face à vous-même</b>	140
<b>Outil 40</b>	Les aptitudes à négocier	142
<b>Outil 41</b>	Nos modes de pensée	144
<b>Outil 42</b>	Comprendre sa personnalité	148
<b>Outil 43</b>	Votre style de comportement	152
<b>Outil 44</b>	La démarche PReV	154
<b>Outil 45</b>	L'approche « Suites causales » (avec vidéo)	156
<b>Outil 46</b>	L'approche créative de Bachelard	160
<b>Outil 47</b>	S'enrichir par la dialectique chinoise	164
<b>Dossier 7</b>	<b>Vous, négociateur face à l'autre</b>	168
<b>Outil 48</b>	I'm (not) okay, you're (not) okay	170
<b>Outil 49</b>	Les univers de référence	172
<b>Outil 50</b>	Pour une écoute active	174
<b>Outil 51</b>	Collaborer grâce aux 4R	176
<b>Outil 52</b>	La méthode « 14 juillet »	178
	Glossaire	181
	Bibliographie	185

# La Boîte à outils, Mode d'emploi



## Comment utiliser les QR codes de ce livre ?

- 1 Téléchargez un lecteur de QR code gratuit et ouvrez l'application de votre smartphone.
- 2 Photographiez le QR code avec votre mobile.
- 3 Découvrez les contenus interactifs sur votre smartphone.

Les outils sont  
classés par dossier

DOSSIER

# 2

## AGIR EN NÉGOCIATEUR

« Ce prince du Nord était envoyé par le roi de Pologne pour négocier de grandes affaires, en apparence, mais, au fond, pour préparer la Duchesse de Montbore à épouser le vieux Roi Vladislas VII. »  
Alfred de Vigny (Cinq Mars)

La préparation est faite, vous avez compris qui était l'autre, la culture de l'entreprise à laquelle il appartenait - vous avez réalisé où se situait le rapport de force, vous avez émis les hypothèses (du meilleur au pire) sur le comportement de l'autre. Vous avez fait l'analyse de vos propres forces et de vos faiblesses. Il vous reste à agir. La négociation comment, il faut respecter les règles, appliquer ses plans, mesurer l'adhésion aux objectifs et créer la confiance.

Pour cette négociation en action, nous proposons sept outils :

- La doctrine (outil 8) : approche synthétisant l'interaction entre les objectifs du négociateur et les hypothèses de comportement de l'autre.
- La grille adhésion/confiance (outil 9) : en cours de négociation, cette matrice permet de situer dans quelle zone se trouve l'interlocuteur.
- La fenêtre de Johari (outil 10) qui désigne ce qui doit être dit ou caché en s'inspirant de Madame de Sévigné : « Savoir découvrir l'intérieur de l'autre et cacher le sien est la marque des esprits supérieurs. »
- Les barrages (outil 11) : un outil qui permet de repérer ce qui bloque ou freine une négociation - les barrages sémantiques, organisationnels et ceux des systèmes de valeurs sont à gérer.

DOSSIER

# 2

➤ La transaction (outil 12) : il s'agit de pouvoir déterminer la direction de la relation créée avec l'autre. E. Berne nous aide à comprendre les éventuelles situations conflictuelles.

➤ Décoder les gestes de l'autre (outil 13) : c'est décoder le comportement de l'autre par tout ce que montre son corps, ses gestes (body language).

➤ La roue de la négociation (outil 14) : mettre en application et respecter les sept étapes, du premier contact à l'accord.

La négociation en action est une partie délicate car jamais rien ne se passe comme on l'avait prévu, et l'autre n'est jamais comme on l'avait imaginé : c'est tout le sel de la négociation.

LES OUTILS

8	La doctrine : prévoir ses scénarios.....	42
9	La grille adhésion/confiance.....	46
10	La fenêtre de Johari.....	48
11	Les barrages à la négociation.....	52
12	Négocier avec l'analyse transactionnelle.....	56
13	Décoder les gestes de l'autre.....	58
14	La roue de la négociation.....	60

L'intérêt de la thématique  
vu par un expert

Un menu déroulant  
des outils



# 1

# SAVOIR PRÉPARER VOTRE NÉGOCIATION

*« Dans tout ce qu'on entreprend, il faut donner  
2/3 à la raison et 1/3 au hasard.*

*Augmentez la première fraction, vous êtes présomptueux,  
augmentez la seconde, vous êtes téméraire. »*

**Napoléon**

**L**a préparation de la négociation est un moment essentiel pour le négociateur. Il faut donc que vous ayez à votre disposition des outils et des moyens pour vous préparer avec « raison », afin de mener votre négociation avec le plus de succès possible.

Tous ceux qui, parmi les lecteurs, pratiquent la compétition, dans quelque domaine que ce soit, savent qu'une bonne performance est une performance bien préparée. Tout ne peut être prévu puisqu'il y a la part du hasard. Mais, parce qu'il se sera bien préparé, le bon négociateur saura tirer parti des opportunités que lui offrira ce hasard.

Croire que tout peut être prévu, c'est pécher par présomption avec le sentiment surestimé de sa toute puissance.

Vous préparer négligemment, c'est laisser trop de place à l'imprévu et ne pas pouvoir saisir les opportunités par manque d'anticipation.

Ce dossier présente sept outils.

## Organiser votre préparation de la négociation

Trois outils centrés sur l'organisation :

- **La constitution de l'équipe** (outil 5) : quelle équipe faut-il constituer pour affronter les autres ?
- **L'univers du négociateur** (outil 6) : quelle est sa psychologie, son mode de raisonnement... ?
- **Le diagnostic du tissu culturel** (outil 7) : comment connaître l'entreprise à laquelle appartient l'interlocuteur (ses valeurs, ses structures, ses systèmes) ?



## PRÉPARATION

## Technique

- La méthode OSIRIS
- La méthode ATROCE
- L'angle alpha
- Les plages de négociation

## Organisation

- La construction de L'équipe
- Univers du Négociateur
- Diagnostic du tissu culturel

Deux *check-lists* pour ne rien oublier dans les diverses étapes en amont de la négociation :

Deux outils pour affirmer votre efficacité :

- › **Les méthodes OSIRIS** (outil 1) et **ATROCE** (outil 2).
- › **L'angle alpha** (outil 3) pour visualiser l'angle des objectifs maximum et minimum.
- › **Les plages de négociation** (outil 4) pour comparer les priorités de ses objectifs avec celles des interlocuteurs.

## LES OUTILS

1	La méthode OSIRIS.....	16
2	La check-list ATROCE.....	20
3	Définir les champs des objectifs : l'angle alpha .....	24
4	Déterminez vos plages de négociation (le patatöide).....	28
5	Composer votre équipe .....	32
6	Vos univers de négociateur .....	34
7	Diagnostiquer la culture d'entreprise .....	36